

# Le recrutement des agents publics fédéraux belges : démarches et outils



Ana SANTOS DE OLIVEIRA - Direction Recrutement et Développement – Selor-BOSA (Belgique)

## SELOR - Une agence fédérale de recrutement de l'administration

Le Selor est l'agence fédérale de recrutement de l'administration. Il n'existe pas d'autre porte d'entrée pour les agents fédéraux.

Le Selor emploie 120 personnes au sein du ministère BOSA (soutien GRH). Certaines équipes ne s'occupent que du développement des outils. Elles sont continuellement à la recherche de ce qui se fait ailleurs. Avec la validation d'un comité « scientifique » comprenant des universitaires, le Selor adapte ses méthodes régulièrement.

Le Selor fonctionne très peu sur l'évaluation des connaissances, du moins dans une première étape. **Il évalue d'abord les candidats en fonction de leurs compétences.**

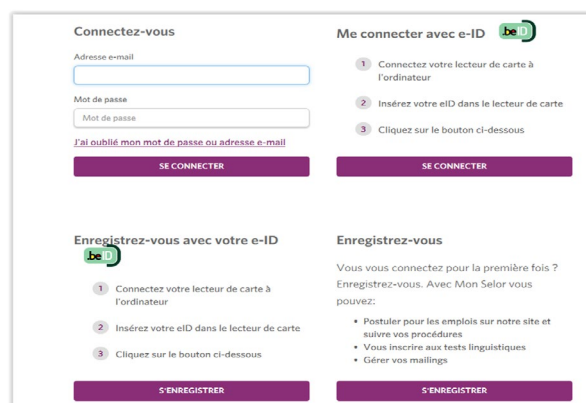
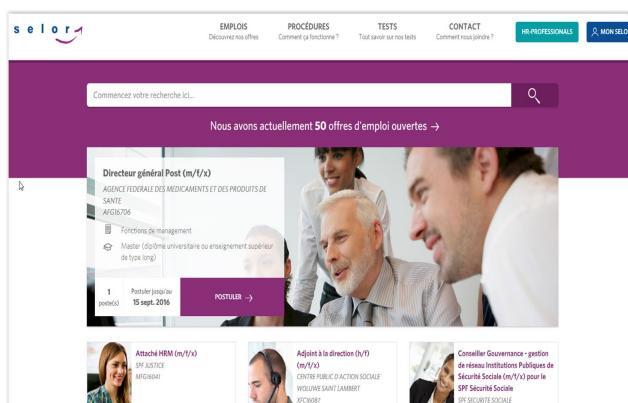
Les valeurs sont la transparence, induisant l'équité et l'accessibilité à la fonction publique. Une autre valeur forte est l'indépendance : « Nous nous inscrivons dans un cadre réglementaire mais nous ne sommes pas contrôlés par un ministre ».

La Belgique compte 10 millions d'habitants pour un peu moins d'un million de fonctionnaires. Le Selor propose près de 5 000 offres d'emploi, notamment sur Facebook, Twitter ou LinkedIn. 86 337 personnes ont postulé en 2018 et 77 419 ont passé au moins un test.

## Comment postuler dans l'administration fédérale ?

Auparavant, les postes étaient réservés aux personnes qui consultaient les offres dans le Moniteur belge (l'équivalent du Journal officiel). Voici quelques années, l'administrateur du Selor a souhaité changer ce fonctionnement. C'est désormais le candidat qui fait la démarche de s'inscrire sur le site internet, d'y déposer son CV et de postuler aux offres mises en ligne. Beaucoup d'argent a été investi pour créer un site attractif et le promouvoir.

Des partenariats ont été mis en place avec les universités, les écoles et les partenaires emploi pour bien faire comprendre que le site du Selor était incontournable pour entrer dans la fonction publique. Chez les moins de 35 ans, le Selor est désormais en deuxième position pour rechercher un emploi.



Les candidats vont sur le site et créent leur CV en ligne, qu'ils peuvent actualiser à tout moment pour le rendre plus attractif selon les offres.

Toutes les conditions apparaissent sur le site pour chaque poste à pourvoir et les candidats reçoivent des offres une fois par semaine. Certaines expériences sont indispensables en fonction des postes, ce qui est bien expliqué sur le site, de même que les procédures de sélection.

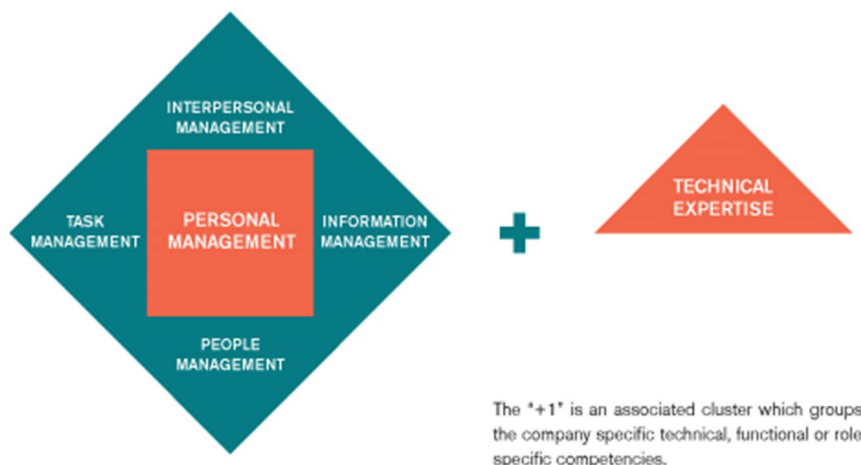
## Le processus de sélection

Aujourd'hui, les grandes sessions d'examen sur table n'existent plus. Les concours ont été substitués par un autre système de sélection par « screening », tests sur ordinateurs puis par entretiens après succès aux tests.

400 ordinateurs sont à disposition pour faire passer les tests. Le Selor peut organiser deux sessions par jour, soit 800 candidats évalués en une journée.

**Un modèle de sélection appelé « le screening model », basé sur les compétences** a été construit en collaboration avec des partenaires privés. Il apporte une uniformisation et met fin à la subjectivité induite par la correction des copies, qui était de plus extrêmement chronophage.

**Le screening model se base sur cinq compétences transversales** : le management interpersonnel, le management des tâches, le management d'information, le management des personnes et son fonctionnement propre. L'expertise technique est testée dans un bloc à part, elle est vérifiée dans un second temps.

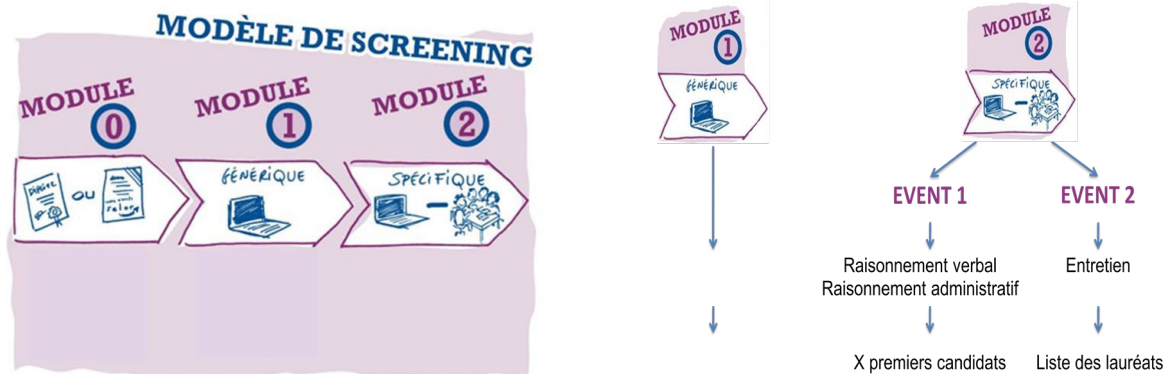


« C'est une révolution qu'il a fallu faire accepter. Nous avons choisi de faire confiance au diplôme et de chercher avant tout des personnes fiables, sachant travailler en équipe et orientées « clients » Ana Santos de Oliveira.

En 2001, un travail a été mené dans chaque ministère pour déterminer quelles étaient les compétences communes en fonction des niveaux de poste. Des grandes lignes ou compétences clés ont pu être dégagées : savoir travailler en équipe, agir de manière orientée service, faire preuve de fiabilité, s'auto-développer et atteindre les objectifs. Ces compétences sont évaluées chez tous les candidats.

« Il faut faire son deuil du recrutement « idéal » où chaque candidat serait rencontré pour évaluer ces compétences. Ce n'est pas compatible avec le schéma de recrutement de masse du Selor. Il convient donc d'appliquer la méthode la moins mauvaise. **Le choix a été fait de commencer par une étape uniformisante mais qui a le mérite d'être très équitable** » Ana Santos de Oliveira.

Ce *screening model* comprend trois étapes :



- **Le module 0 valide les compétences de base et les aptitudes cognitives**, prouvées par un niveau de diplôme ou une équivalence obtenue par des tests. Cette possibilité n'a été que peu utilisée ;
- **Le module 1 est un screening générique.** Il valide des compétences génériques et des aptitudes cognitives pour un fonctionnement adéquat au niveau visé par le poste sur lequel le Selor recrute. Il est composé d'un test de raisonnement abstrait, d'un test de « bac à courrier »<sup>1</sup> et d'un test de jugement situationnel. Ces trois tests permettent d'évaluer des compétences très différentes.
- **Le module 2 est plus spécifique.** Il valide les aptitudes, les compétences, le « fit » ou ressenti, les connaissances spécifiques et nécessaires pour un bon exercice de la fonction. Sont analysés ce qui est propre à la fonction, en soumettant un cas pratique au candidat. Des fiches d'entretien standardisées, utilisant le langage de chacun des ministères qui recrute sont utilisées. Il est également possible de recourir à des QCM techniques, des exercices d'évaluation, des analyses de présentation, des jeux de rôle...

Pour les entretiens, le Selor utilise **la méthodologie STAR – Situations Tâches Actions Résultats** permettant d'évaluer ce qui sera possible dans le futur à partir de ce qui a été réalisé précédemment.

Les candidats sont rencontrés à la deuxième étape quand ils ont réussi la 1<sup>ère</sup> phase de test. Les entretiens se déroulent à trois : la présidence est assurée par une personne du Selor, un expert technique est également présent ainsi que le ministère concerné par le recrutement. Les compétences nécessaires sont prédéfinies.

Le modèle de recrutement du Selor est valable pour les titulaires comme pour les contractuels fédéraux. Il sert pour les recrutements mais aussi pour les promotions et les évaluations tout au long de la carrière des agents.

La réussite au module de sélection reste valable 3 ans et dispense de repasser le test pour toute nouvelle candidature sur un poste. En cas d'échec, le candidat devra attendre 6 mois avant de pouvoir le représenter.

La moyenne pour un recrutement est de trois mois mais le processus peut aller plus vite.

Face aux difficultés à recruter sur certains types de postes (ingénieurs civils et industriels, médecins...), un *screening* alternatif a été construit. Il prévoit que les candidats sont dispensés de la première partie générique du processus et passent directement à la partie spécifique.

« Compte tenu des pénuries que nous connaissons nous aussi sur certains métiers, lorsque nous avons moins de 30 candidatures valables pour un poste, une demande d'adaptation est possible. Le modèle peut donc être adapté dans certains cas spécifiques » Ana Santos de Oliveira.

<sup>1</sup> L'exercice du « bac à courrier » est un exercice qui propose de gérer une série de missions dans un environnement de travail fictif. L'épreuve sert à tester un certain nombre de compétences au moyen d'une boîte mail ou d'un bac à courrier fictifs.

**Quels sont les résultats de la méthode ? Permet-elle de recruter les « bonnes » personnes ?**

Les études statistiques montrent que oui. Cependant, le Selor n'a généralement pas de retours directs des « clients ». Il existe des chiffres mais tout n'est pas imputable aux process.

Chez Selor, il n'y a pas de retour direct mais les DRH des différents départements disposent de chiffres et ils se rencontrent. Le système est revu régulièrement quand il ne répond plus aux attentes des recruteurs. « Ce qui serait intéressant, c'est de savoir qui sont les candidats éliminés systématiquement » Ana Santos de Oliveira.